

Zbigniew Wolanin

MUZEUM NIKIFORA – PROPOZYCJA STRATEGII DZIAŁANIA PLACÓWKI JAKO MUZEUM NOWOCZESNEGO

Muzeum Nikifora w Krynicy jest poświęcone jednemu z najśłynniejszych w dziejach światowej sztuki malarzowi naiwnemu, który przez całe swoje życie był związany w szczególny sposób z tym uzdrowiskiem. Nikifor był Łemkiem, urodził się najprawdopodobniej w 1895 roku w Krynicy Wsi lub w jednej z podkrynickich wiosek łemkowskich, zmarł w roku 1968 w sanatorium w Foluszu.

Jedyną bliską mu osobą była matka, osoba samotna i bezdomna, która wraz z synem wiodła życie pełne poniewierki. Zarabiała na utrzymanie, wykonując w krynickich pensjonatach proste prace gospodarcze, takie jak np. palenie w piecach, pranie, noszenie wody ze studni. Mieszkała kątem u ludzi, u których właśnie znalazła pracę, czy też u któregoś z okolicznych gospodarzy, którzy okazali jej litość, przygarniając na jakiś czas pod swój dach – przy czym częściej był to dach stodoły lub jakiejś komórki aniżeli domu. Ten okres życiowej poniewierki Nikifora w młodości znalazł swoje odzwierciedlenie w późniejszej twórczości artysty. Artysta odziedziczył po matce wadę wymowy, która uniemożliwiała mu normalny kontakt z ludźmi, naukę w szkole i od dzieciństwa spychała go na margines krynickiej społeczności.

Ponieważ była nieznana, i ciągle nie jest znana, szczegółowa biografia artysty, życie jego obrosło wieloma legendami i półprawdami. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że człowiek ten w rzeczywistości nazywał się Epifan Drowniak, nie wiadomo natomiast, dlaczego określając swoją tożsamość, używał już od wczesnej młodości samego tylko imienia Nikifor, chociaż prawie na pewno nie było to jego prawdziwe imię.

Jakby na przekór losowi, Nikifor postanowił zostać malarzem i co ważne, chociaż był przecież samoukiem, od wczesnej młodości czuł się malarzem zawodowym, i takim w istocie był. Klasyfikując dzisiaj malarstwo tego twórcy, nie stosując anachronicznego już podziału na malarzy profesjonalnych i malarzy nieprofesjonalnych – opartego na kryterium posiadania akademickiego wykształcenia – lecz biorąc pod uwagę czynniki ekonomiczne i artystyczne, musimy uznać Nikifora za twórcę w pełni profesjonalnego. Zarówno ze względu na fakt, iż sam uważał się za profesjonalistę i na życie zarabiał wyłącznie malowaniem obrazów, osiągając z tego tytułu w ostatnich latach życia pokaźne na owe czasy dochody, jak i ze względu na profesjonalny poziom artystyczny jego twórczości, doceniony przez najwybitniejsze akademickie autorytety.

Przez długie lata jednak artyście trudno było zainteresować kogokolwiek swoją sztuką. W latach międzywojennych Nikifor malował i próbował sprzedawać swoje obrazy na ulicach uzdrowiska jako „Pamiętki z Krynicy”. Rozkładał swój warsztat malarski, mieszczący się w niewielkiej drewnianej skrzynce, najchętniej w tych miejscach, w których najliczniej pojawiali się wędrujący kuracjusze – na krynickim deptaku, przed Starym Domem Zdrojowym, a najczęściej na legendarnym już murku przy ulicy Pułaskiego, w pobliżu wejścia do Nowych Łazienek Mineralnych. Chociaż został zauważony i doceniony jako malarz przez środowisko artystyczne jeszcze w latach trzydziestych XX wieku – już wtedy jego obrazami zachwycali się malarze tej miary co np. Jan Cybis, Artur Nacht, Zygmunt Waliszewski, zwłaszcza członkowie Komitetu Paryskiego – nie miało to żadnego wpływu na bardzo złą sytuację bytową Nikifora. Pozytywna zmiana w tym względzie nastąpiła dopiero w latach pięćdziesiątych, gdy mecenas artystyczny nad twórczością Nikifora roztoczyli krakowscy znawcy sztuki, Andrzej i Ella Banachowie. Ich systematyczne zabiegi, które w dzisiejszym rozumieniu nazwalibyśmy nowoczesną promocją twórczości, takie jak wystawy w renomowanych galeriach w wielu krajach Europy, starannie wydane książki, artykuły prasowe, dokumentalne materiały filmowe i telewizyjne, sprawiły że Nikifor stał się sławny, ludzie zaczęli chętnie kupować jego obrazy i dzięki temu wydobył się z nędzy.

Historia Muzeum. Pierwsze lata działalności

Koncepcja utworzenia Muzeum Nikifora w Krynicy zrodziła się jeszcze za życia artysty, w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku, w środowisku muzealników, konserwatorów, publicystów i działaczy kultury, którym bliska była jego twórczość. Należeli do nich m.in. Tadeusz Szczepanek, Hanna Pieńkowska, Janusz Roszko, Stefan Półchłopek i inni. W niedługim czasie po śmierci artysty zawiązał się w Krynicy formalny społeczny komitet budowy Muzeum Nikifora, który jednak po kilku latach bezskutecznych prób apelowania do odpowiednich urzędów i instytucji o pomoc w realizacji tej idei zaprzestał dalszej działalności.

Trzeba też wspomnieć, że pomysł placówki łączącej funkcję wymarzonego domu Nikifora oraz pracowni artysty połączonej z galerią jego obrazów, które w przyszłości zostałyby przekształcone w muzeum, od dawna przyświecał prawnemu opiekunowi Nikifora plastykowi Marianowi Włosińskiemu. Podjął on nawet konkretne działania w tym celu, takie jak wyszukanie odpowiedniej działki w Krynicy, zlecenie wstępnego projektu obiektu. Inwestycja mogła być zrealizowana w dużej mierze za środki własne malarza, uzyskane ze sprzedaży obrazów. Przygotowania te przerwała jednak śmierć artysty.

W latach siedemdziesiątych sprawę budowy Muzeum Nikifora pilotowało Muzeum w Nowym Sączu, któremu na mocy postanowienia miejscowego Prezydium Powiatowej Rady Narodowej przekazano w 1972 roku spuściznę artystyczną po Nikiforze, liczącą kilkaset prac, głównie rysunków wykonanych ołówkiem i kredką, oraz warsztat artysty. Sprawa utworzenia Muzeum odwlekła się o następne lata, przede wszystkim z powodu braku odpowiedniego budynku oraz funduszy. Rozważano różne koncepcje, m.in. ze środowiska konserwatorów i muzealników został wysunięty pomysł przenie-

sienia w inne miejsce i zaadaptowania na ten cel Starej Pijalni Wód Mineralnych, najcenniejszego zabytku dawnej krynickiej architektury uzdrowskiej, którą w ten sposób chciano uratować przed rozbiórką, co ostatecznie się nie udało. W latach osiemdziesiątych pojawiła się szansa pozyskania na ten cel zabytkowej willi „Romanówka”. W roku 1990 została ona przekazana w użytkowanie Muzeum Okręgowemu w Nowym Sączu, które w latach 1990–1994 przeprowadziło remont kapitalny willi i zaadaptowało ją na Muzeum Nikifora. Dokonano również przeniesienia obiektu na inne, szczególnie reprezentacyjne miejsce przy Bulwarach Dietla, w centrum Krynicy. Działkę przekazał na ten cel nieodpłatnie Urząd Gminy Uzdrawiskowej w Krynicy. Uroczyste otwarcie Muzeum nastąpiło 31 stycznia 1995 roku.

Willi „Romanówka” jest jednym z najstarszych drewnianych pensjonatów w Krynicy. Zbudowana w drugiej połowie XIX wieku w typie tzw. willi szwajcarskiej, stanowi cenny przykład budownictwa uzdrowskiego charakterystycznego dla Polski południowej. Przez cały czas budynek zachował niezmienioną, zabytkową formę architektoniczną, jednak przez wiele lat nieremontowany i użytkowany w ostatnim okresie niezgodnie ze swoim przeznaczeniem ulegał stopniowej dewastacji. Realizując ideę Muzeum Nikifora, udało się równocześnie osiągnąć inny ważny dla kultury cel, uratować od zniszczenia zabytkowy obiekt, charakterystyczny dla zabudowy uzdrowskiej.

Posługując się typologią muzeów opracowaną przez Zdzisława Żygulskiego, Muzeum Nikifora zaklasyfikujemy jako muzeum artystyczne, a ściślej monograficzne muzeum artysty, „który to rodzaj jest przeważnie kreacją muzealnictwa współczesnego powstałą z woli samego artysty (stawiającego sobie tym samym pomnik), bądź też z fundacji kolekcjonera rozmiłowanego w twórczości wybranego artysty, wreszcie jako fundacja państwa lub miasta wdzięcznego swemu wybitnemu obywatelowi”¹.

Muzea biograficzne często mieszczą się w domu lub pracowni artysty, jednak w przypadku twórcy tak niezwykłego, jakim był Nikifor, dosłowna realizacja tej koncepcji była niemożliwa, gdyż jego pracownią był krynicki deptak, a cały warsztat artystyczny, mieszczący się w prostej drewnianej skrzynce, twórca nosił zawsze ze sobą. W „Romanówce” Nikifor nigdy nie mieszkał, ale zapewne w niej bywał, w ostatnich latach życia zaś wynajmowano dla niego pokoje w podobnych, stylowych obiektach zabytkowych (należały do nich m.in. wille „Orlęta” i „Tatrzańska”). Stare drewniane uzdrowskie wille i pensjonaty są też bardzo częstym tematem obrazów artysty i tworzyły niemal wyłącznie krajobraz architektoniczny Krynicy na początku XX wieku i w okresie międzywojennym, a więc w najlepszych latach twórczych Nikifora. Dlatego zarówno z merytorycznego, jak i czysto technicznego punktu widzenia zabytkowa willa „Romanówka” jest idealnym miejscem na siedzibę Muzeum. Budynek został nawet specjalnie pomalowany w żółto-zielone barwy, dominujące kolory najpiękniejszych *Pejzaży beskidzkich* Nikifora. Warto przypomnieć, że już pod koniec lat sześćdziesiątych na określenie niewyznaczonego jeszcze wówczas konkretnego budynku przyszłego Muzeum zaczął funkcjonować w mediach termin „Nikiforówka”. I współcześnie często nazwa ta jest używana zamiennie, zarówno w odniesieniu do Muzeum Nikifora, jak i samej willi „Romanówki”.

¹ Z. Żygulski jun., *Muzea na świecie*, Warszawa 1982, s. 95.

W wypadku krynickiego Muzeum Nikifora należy zastanowić się także nad możliwym rozszerzeniem jego programu do szerszej formuły „specjalistycznego muzeum poświęconego wybranemu gatunkowi lub kręgowi sztuki”². W tym wypadku chodzi o sztukę określaną umownie jako „sztuka naiwna”. Byłoby to zgodne z pierwotnymi koncepcjami inicjatorów zorganizowania Muzeum Nikifora w Krynicy³. W działalności wystawienniczej Muzeum idea ta jest zresztą od samego początku w jakiś sposób realizowana, jednak nie jest to działanie systematyczne, planowane w dłuższej perspektywie czasowej, a jedynie okazjonalne. W sali wystaw zmiennych są urządzone czasowe ekspozycje wybitnych polskich twórców z kręgu sztuki naiwnej, *art brut* i sztuki ludowej. Jednakże, jeśli w pierwszych latach działalności Muzeum wystawy zmienne były organizowane cyklicznie, jedna po drugiej, w pewnym logicznym porządku, to obecnie – przy zaznaczającej się coraz wyraźniej różnicy stanowisk w tej kwestii między dyrekcją Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu a kuratorem wystaw w Muzeum Nikifora – działania te nie mają charakteru ciągłego.

Na stałej ekspozycji Muzeum zwiedzający mają jedyną w Polsce okazję obejrzenia unikatowych dzieł Nikifora w szerokim wyborze, mogą zobaczyć jego warsztat malarzski, a w części dokumentacyjnej wystawy poznać materiały archiwalne dotyczące artysty. Ta część ekspozycji jest oparta przede wszystkim na materiale fotograficznym oraz publikacjach, takich jak np. książki o Nikiforze, katalogi z wystaw w różnych krajach świata, unikatowe plakaty – np. oryginalny plakat z wystawy w galerii Diny Vierny w Paryżu w kwietniu 1959 roku, która zapoczątkowała międzynarodową karierę Nikifora, czy plakat z wystawy w uznawanej za polską galerię narodową warszawskiej Zachęcie, której ten malarz uliczny i żebrak z Krynicy doczekał się jeszcze za życia, w 1967 roku.

Wydawać by się mogło, że dysponując takimi atutami, jak unikatowa kolekcja dzieł wybitnego artysty i znakomita lokalizacja siedziby Muzeum w centrum jednego z najmodniejszych w Polsce uzdrowisk, Muzeum Nikifora jest „skazane na sukces”. I rzeczywiście, przyjmując za miarę powodzenia rosnącą z roku na rok liczbę zwiedzających czy uzyskanie przez Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu I nagrody w konkursie Ministerstwa Kultury i Sztuki na Najciekawsze Wydarzenie Muzealne Roku w Polsce w 1995 roku za doprowadzenie do utworzenia Muzeum Nikifora w Krynicy, istnienie Muzeum jest zauważalne.

Jednak, ponad dziesięcioletni już okres funkcjonowania placówki upoważnia do dokonania pewnego bilansu jej działalności i zastanowienia się nad dalszym kierunkiem pracy. Nie jest zamierzeniem tego artykułu szczegółowe wyliczanie ani ocena dotychczasowego dorobku merytorycznego Muzeum, wykorzystania bądź niewykorzystania szans, jakie się przed nim w minionym czasie pojawiły.

Celem jest natomiast próba opracowania strategii działania placówki w przyszłości, jako muzeum nowoczesnego, wypełniającego zadania, jakie nakłada na nie ustawa o muzeach, a równocześnie atrakcyjnej i aktywnie działającej w swoim środowisku instytucji kultury.

² Tamże, s. 96.

³ H. Pieńkowska, *Program i kierunki rozwoju muzeów Ziemi Krakowskiej*, (w:) *Arkusze Muzealne Ziemi Krakowskiej*, 1975.

Misja Muzeum

Punktem wyjścia rozważań nad opracowaniem nowego trybu pracy Muzeum Nikifora będzie odniesienie się do kwestii misji tegoż Muzeum. Na wstępie trzeba tutaj rozstrzygnąć problem, czy Muzeum Nikifora, nie będąc placówką samodzielną, a jedynie oddziałem większej instytucji, może formułować własną misję.

Muzeum Nikifora jest bowiem oddziałem Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu, dla którego funkcję organizatora pełni województwo małopolskie. Zgodnie ze Statutem Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu, to właśnie województwo małopolskie zapewnia środki potrzebne do utrzymania i rozwoju Muzeum⁴.

Tymczasem ta jednostka nadrzędna wobec Muzeum Nikifora nie uporała się dotychczas – podobnie jak większość muzeów w Polsce – ze sformułowaniem realizowanej przez siebie misji, określając swoje zadania statutowe zgodnie z zapisami w ustawie o muzeach⁵. Nie będzie to łatwym zadaniem w wypadku Muzeum o tak rozbudowanej strukturze, jak Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu (10 oddziałów i filii), działającym na terenie zamieszkałym obecnie – lub w przeszłości – przez przedstawicieli wielu grup etnicznych i narodowościowych (górale sądecki i pienińscy, Łemkowie, Lachy, Pogórzanie, Cyganie, Niemcy, Żydzi). Ponadto gromadzi ono, bada i na swoich ekspozycjach prezentuje zarówno kulturę chłopską, jak i mieszczańską, szlachecką oraz magnacką. Sformułowanie misji tak rozbudowanej placówki będzie wymagać wypracowania wspólnego stanowiska przez interdyscyplinarny zespół badaczy, etnografów, historyków, historyków sztuki, archeologów i może potrwać jeszcze długi okres.

Biorąc pod uwagę ściśle określony profil krynickiego oddziału, sądzę, że dla Muzeum Nikifora można zaproponować rodzaj roboczego zapisu niejako *credo* instytucji, równoznaczne pojęciu misji muzeum, choć niekoniecznie tak oficjalnie nazwane, gdyż niewpisane do statutu Muzeum Okręgowego. Ewentualnie byłoby możliwe umieszczenie takiego zapisu w regulaminie organizacyjnym muzeum, określającym m.in. zadania Muzeum Nikifora. Powinno być zwięzłe i dobrze znane wszystkim pracownikom placówki.

Wiktor Kowalczyk, odpowiadając na postawione przez siebie pytanie „Czym jest misja?”, określa ją jako rodzaj „sztandarowego hasła, dewizy czy może bardziej deklaracji programowej określającej w sposób ogólny i zwięzły: po co muzeum istnieje, dla kogo działa, jaki obszar obejmuje i do czego zmierza?”⁶ Anna Hendzel-Andreew natomiast podkreśla, iż „misja muzeum to świadomy sens i wytyczony cel określonego muzeum, charakterystyczny wyłącznie dla niego, odróżniający jego profil od innych. Misja to istota i kierunek zainteresowań oraz konkretne zadania stojące przed konkretnym muzeum. Generalnie bywa ona uwarunkowana rodzajem zbiorów muzealnych”⁷.

⁴ Statut Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu nadany uchwałą nr 491/2000 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 9 listopada 2000 roku.

⁵ Ustawa o muzeach z dnia 21 listopada 1996 roku, Dz.U., Nr 5 z dn. 20 stycznia 1997 roku, poz. 24.

⁶ W. Kowalczyk, *Marketing w muzeach*, „Muzealnictwo”, t. 37, s. 11.

⁷ A. Hendzel-Andreew, *Wzajemne relacje misji, polityki i planu działania muzeum*, „Zdarzenia Muzealne”, z. 18, s. 2.

Katarzyna Barańska zaś nadaje misji znaczenia dokumentu, „wokół którego buduje się kulturę organizacji”⁸.

Uwzględniając powyższe, propozycja sformułowania misji Muzeum Nikifora może przybrać następującą postać:

Twórczość Nikifora Krynickiego – wspólne dziedzictwo kulturowe narodów karpackich

W przypadku Muzeum o ściśle określonym profilu takie hasłowe sformułowanie misji zawiera wystarczający komunikat o rodzaju zbiorów, wskazuje obszar działania Muzeum, adresatem, ale i uczestnikiem działania czyni m.in. społeczności lokalne, akcentując wspólne dziedzictwo, odnosi się z poszanowaniem do sfery wartości, zaznacza jednoczący aspekt twórczości i otwartą formułę Muzeum.

Analiza SWOT

Po sformułowaniu misji Muzeum, zanim przystąpimy do określenia celów strategicznych placówki, warto dokonać analizy instytucji pod kątem zidentyfikowania jej silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu. Narzędziem pomocnym w tej pracy będzie analiza SWOT; zgodnie z założeniem Katarzyny Barańskiej „analizę SWOT dla instytucji muzealnej rozpoczynać należy od diagnozowania wnętrza firmy, jej silnych i słabych stron. Przemawia za tym fakt istnienia kolekcji, które są najważniejszym z zasobów instytucji muzealnych (...), a zatem w trakcie przeprowadzania analizy SWOT należy ustalić czy stanowi ona mocną czy słabą stronę danego muzeum”⁹.

• Mocne strony wynikające z analizy wewnętrznej

- unikatowa, największa na świecie kolekcja znakomitych dzieł słynnego i kontrowersyjnego malarza,
- doskonała lokalizacja Muzeum, w spacerowym centrum uzdrowiska, w bezpośredniej bliskości deptaku i najważniejszych obiektów zdrojowych, takich jak Stary i Nowy Dom Zdrojowy, Stare Łazienki Mineralne, które codziennie wędruje bardzo wielu kuracjuszy i turystów,
- siedziba Muzeum, willa „Romanówka”, sama w sobie stanowi atrakcję turystyczną jako przykład dawnej zabytkowej architektury uzdrowiskowej,
- pełne zabezpieczenie eksponatów, uwzględniające wymogi konserwatorskie (temperatura, wilgotność powietrza, światło), oraz obiektu w systemy przeciwpożarowe i antywłamaniowe,
- kompetencja, doświadczenie zawodowe i lojalność zespołu pracowników obsługi w zakresie ich obowiązków,
- wysoka, rosnąca frekwencja zwiedzających (w 2005 roku odwiedziło muzeum 30 953 zwiedzających, w 2006 już 34 337 osób, w porównaniu do np. 14 138 osób w roku 2000),

⁸ K. Barańska, *Muzea etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków 2004, s. 19.

⁹ Tamże, s. 124.

- wysokie przychody z biletów, ze sprzedaży wydawnictw i z wynajmu pokoi gościnnych, pokrywające prawie 60% kosztów stałych utrzymania placówki.

- **Mocne strony wynikające z analizy zewnętrznej**

- wystawy będące produktem Muzeum, zarówno stałe, jak i czasowe, są na bardzo wysokim poziomie, stanowią dobrą ofertę dla zwiedzającego,
- Muzeum wyrobiło sobie znakomitą renomę w środowisku, możliwość zaprezentowania swojej wystawy w Muzeum Nikifora jest postrzegana przez artystów jako nobilitacja,
- trwałość koniunktury na produkty Muzeum jest związana z jednej strony z kuracjuszami i turystami stanowiącymi klientów Muzeum, którzy ciągle zmieniają się w Krynicy, z drugiej – z renesansem zainteresowania sztuką Nikifora w Polsce i na świecie,
- brak konkurencji na terenie Krynicy ze strony innych instytucji kultury w zakresie wystaw plastycznych.

- **Słabe strony wynikające z analizy wewnętrznej**

- brak pracownika merytorycznego zatrudnionego na stałe w Krynicy. Wszelkie działania merytoryczne dotyczące Muzeum Nikifora są opracowywane i przygotowywane w Muzeum Okręgowym w Nowym Sączu. W ten sposób Muzeum nie wykorzystuje np. okazji do nawiązania kontaktów, zebrania relacji o Nikiforze od ludzi odwiedzających Muzeum a pamiętających artystę, nie może prowadzić systematycznej pracy edukacyjnej,
- całe zaplecze naukowo-badawcze i dokumentacyjne (biblioteka, archiwum, katalogi, zbiory) znajdują się w siedzibie Muzeum w Nowym Sączu,
- ograniczenie działalności Muzeum do prezentowania obecnych ekspozycji,
- scentralizowany, nieefektywny system zarządzania Muzeum Okręgowym, prowadzący do tego, że nawet drobne decyzje – zarówno merytoryczne, jak i administracyjne – zapadają na szczeblu dyrekcji Muzeum.

- **Słabe strony wynikające z analizy zewnętrznej**

- niskie nakłady finansowe przeznaczane na działalność i poszerzanie kolekcji drogą zakupów,
- brak kontaktów z innymi placówkami o podobnym profilu (w Polsce, w Europie i na świecie),
- ograniczone kontakty z innymi instytucjami kultury i stowarzyszeniami działającymi w Krynicy,
- mało skuteczny marketing i niewystarczająca promocja.

- **Szanse w otoczeniu muzeum**

- przyjazny stosunek miejscowych władz, możliwe partnerstwo Gminy Uzdrowskiej w Krynicy w wybranych projektach,
- możliwość i potrzeba nawiązania współpracy z muzeami o podobnym profilu w Polsce i w Europie, takich jak np. Chorwackie Muzeum Sztuki Naiwnej w Zagrzebiu, Muzeum Sztuki Naiwnej Anatola Jakovskiego w Nicei czy Muzeum

Sztuki Naiwnej w Jagodinie (Serbia i Czarnogóra); ewentualna realizacja wspólnych międzynarodowych projektów ułatwi pozyskanie środków,

- otwierające się przed instytucjami kultury możliwości pozyskiwania środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej, Programów Operacyjnych Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, z fundacji i od prywatnych sponsorów,
- podjęcie współpracy z innymi instytucjami i stowarzyszeniami kulturalnymi działającymi w Krynicy (BWA, TPSP, Krynickie Centrum Kultury, Biblioteka Publiczna, Krynickie Towarzystwo Kulturalne im. Jana Kiepy, Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji),
- nawiązanie kontaktów z biurami turystycznymi, domami wczasowymi, sanatoriami, pensjonatami – mogą one przyczynić się do rozpowszechniania informacji o ofercie Muzeum,
- możliwość powołania Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Nikifora,
- szansa na wykorzystanie w celach promocyjnych dwóch wielkich imprez odbywających się w Krynicy: Forum Gospodarczego Polska – Wschód oraz Europejskiego Festiwalu im. Jana Kiepy; wydarzenia te gromadzą ludzi świata sztuki, kultury, polityki, biznesu, mediów. Niektóre spotkania programowe tych imprez odbywają się w „Romanówce”, stwarzają więc okazję do działań promocyjnych.

• Zagrożenia w otoczeniu Muzeum

- pewne zagrożenia tkwią w otoczeniu politycznym muzeum. Działa ono na styku kultur Polaków i Łemków, w przestrzeni kulturowej i społecznej, gdzie także uprawia się gry polityczne. Muzeum z zasady dystansuje się od takich działań, jednak zdarza się, że musi zająć stanowisko w kwestii, która go dotyczy, a która staje się przedmiotem publicznej debaty. Zajmując stanowisko zgodne z posiadaną obiektywną wiedzą naukową, bywa atakowane w niektórych mediach jako instytucja rzekomo nieprzyjazna mniejszościom¹⁰.

Strategia

Przeprowadzona analiza wskazuje na przewagę mocnych stron placówki i duże szanse tkwiące w jej otoczeniu, które ciągle pozostają niewykorzystane. Taki wynik analizy uprawnia do podjęcia działań ofensywnych, mających na celu przekształcenie oddziału z muzeum statycznego, o bardzo ograniczonej działalności, w aktywny, nowoczesny ośrodek muzealny.

¹⁰ Taka sytuacja wystąpiła np. przy okazji postępowania sądowego o ustalenie prawdziwego nazwiska Nikifora. Muzeum, które nawet nie było stroną tego postępowania, jak głosiły media, a jedynie jego uczestnikiem, stanęło na stanowisku, że kwestia ta nie została z naukowego punktu widzenia rozstrzygnięta w sposób całkowicie jednoznaczny, przedstawiło sądowi materiały wskazujące na jej znacznie bardziej skomplikowany charakter, aniżeli głosili wnioskodawcy (Zjednoczenie Łemków), co sprawiło, że sprawa ciągnęła się przez sześć lat i była rozpatrywana przez trzy sądy. W rezultacie Muzeum stało się obiektem ostrych, często wręcz obraźliwych ataków medialnych ze strony liderów Zjednoczenia Łemków.

„William J. Byrnes przewiduje zastosowanie strategii wzrostu w odniesieniu do instytucji kultury poprzez zwiększenie liczby i rodzajów organizowanych wydarzeń. (...) Przy planowaniu organizacji nowych wydarzeń w muzeum może to dotyczyć wystaw, sesji naukowych, działań edukacyjnych dla różnych grup odbiorców, festiwali czy konkursów”¹¹. Niektóre z tych działań, przede wszystkim edukacyjne i konkursy sztuki ludowej, są w jakiejś mierze sporadycznie realizowane przez Muzeum.

Najważniejszym zadaniem wynikającym z przyjęcia strategii ofensywnej jest opracowanie długofalowego, co najmniej 3-letniego planu pracy Muzeum, który to okres powinien wystarczyć na pełne wprowadzenie w życie zmian proponowanych w organizacji i w pracy Muzeum. Jak wskazuje Katarzyna Barańska, „W przypadku tworzenia planów strategicznych dla instytucji muzealnych określa się ogólne kierunki rozwoju muzeum, które są ściśle związane z misją, a więc dotyczą sposobu i zakresu gromadzonej kolekcji, ogólnych zasad upowszechniania i najbardziej ogólnych jego celów”¹².

Główny punkt proponowanego planu strategicznego dla Muzeum Nikifora powinien dotyczyć stworzenia warunków i w konsekwencji zorganizowania w Muzeum Ośrodka (lub Pracowni) Dokumentacji Życia i Twórczości Nikifora Krynickiego, na którym spocząłby główny ciężar pracy merytorycznej. Punktem odniesienia mogą być tutaj Ośrodek Badań Twórczości Jerzego Grotowskiego we Wrocławiu oraz Ośrodek Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora Cricoteka w Krakowie.

W wypadku tak znakomitego i kontrowersyjnego artysty, jakim był Nikifor, którego osoba i twórczość ciągle fascynują, potrzeba zgromadzenia wszelkiej możliwej wiedzy i dokumentacji o nim w jednym miejscu wydaje się nie podlegać dyskusji. Ośrodek ten, który możemy roboczo nazwać Archiwum Nikifora, zajmowałby się w pierwszej kolejności wyszukiwaniem i archiwizacją publikacji, relacji oraz wszelkich innych materiałów dotyczących Nikifora (takich jak np. filmy dokumentalne i kroniki, zdjęcia, wszelka korespondencja itp.) w sposób umożliwiający łatwy dostęp do nich badaczy, muzealników, dziennikarzy i wszystkich zainteresowanych. Jak dotąd, materiały związane z Nikiforem, liczone szacunkowo w tysiące pozycji w różnych językach, nie zostały w sposób systematyczny zarchiwizowane. W Archiwum znalazłaby się oczywiście i specjalistyczna biblioteka. Szczegółowy program takiego Archiwum to już kwestia odrębnego opracowania. Tworzeniem i prowadzeniem Archiwum powinien się zająć etatowy pracownik merytoryczny, zatrudniony na stałe w Krynicy, a takiego stanowiska w chwili obecnej w Muzeum Nikifora nie ma. Należałoby więc je utworzyć.

Podsumowując, najważniejszym celem strategicznym Muzeum istniejącego od ponad dziesięciu lat będzie, w sensie jakościowym, zmiana modelu funkcjonowania placówki, przejście od muzeum typu „statycznego” (sama ekspozycja)¹³ do muzeum aktywnego, działającego na zasadzie ośrodka kultury, rozwijającego też inne, przede wszystkim edukacyjne i naukowe formy działalności. W sensie ilościowym, biorąc pod uwagę niezmiennie duże zainteresowanie twórczością Nikifora, odradzający się ruch

¹¹ K. Barańska, dz. cyt., s. 132.

¹² Tamże, s. 134.

¹³ J. Świecimski, *Muzea i wystawy muzealne*, t. III, Kraków 1996, s. 9.

turystyczny i widoczny w ostatnim czasie wzrost rangi Krynicy jako uzdrowiska, przy wprowadzeniu odpowiednich zabiegów marketingowych powinno się osiągnąć znaczne zwiększenie frekwencji zwiedzających, z około 30 000 rocznie obecnie, do około 50 000 w perspektywie trzyletniej.

Zadania służące realizacji przyjętej strategii ofensywnej znajdują się w planach taktycznych i operacyjnych Muzeum, kwartalnych i rocznych. Będą one obejmowały takie działania, jak m.in. modernizacja istniejącej ekspozycji stałej, przede wszystkim w zakresie jej doposażenia w nowoczesne urządzenia do zapisywania i odtwarzania informacji oraz obrazów, organizowanie atrakcyjnych wystaw czasowych, w pierwszej kolejności z kręgu sztuki naiwnej i art brut, wspomniane wcześniej zatrudnienie specjalisty i rozpoczęcie systematycznej pracy dokumentacyjnej, rozwinięcie działalności naukowej i edukacyjnej – przygotowywanie publikacji, organizowanie wykładów i lekcji muzealnych, przeglądów twórczości nieprofesjonalnej, zagospodarowanie otoczenia Muzeum przez realizację planowanego dawniej lapidarium ludowej rzeźby kamiennej.

Oprócz działań merytorycznych w planach tych musi się uwzględnić zastosowanie nowoczesnych metod marketingowych i promocję Muzeum. Planowanie dotyczące pracy Muzeum Nikifora nie obejmuje natomiast spraw związanych z samym budowaniem kolekcji, gdyż to zadanie jest realizowane przez dział Współczesnej Sztuki Ludowej i Nieprofesjonalnej sądeckiego Muzeum, który zajmuje się także przechowywaniem i naukowym opracowaniem zbiorów.

Sukces proponowanej strategii ofensywnej bardzo ułatwiłby sfinalizowanie tzw. III etapu budowy Muzeum Nikifora, tj. dobudowanie nowego skrzydła do już istniejącego budynku starej „Romanówki”. Muzeum ma zatwierdzony projekt budowlany, który – co prawda – utracił już ważność, jednak jego aktualizacja i powrót do pierwotnego planu są możliwe w wypadku uzyskania przez Muzeum odpowiednich środków na tę inwestycję.

Analiza rezultatów

O ile rozwój placówki określony na podstawie zwiększonej frekwencji polega na czystym wyliczeniu matematycznym, o tyle analiza osiągniętych rezultatów pod względem jakościowym nie będzie prosta, gdyż nie ma uniwersalnego wskaźnika pomiaru wyników działań muzealnych, który byłby możliwy do zastosowania w sposób automatyczny we wszystkich muzeach. Każda placówka pracuje w nieco innych warunkach i ma własną specyfikę, na którą składają się m.in. typ danego muzeum, jego wielkość, lokalizacja, środowisko, w którym działa, to, jaką posiada wiodącą kolekcję, jakie jest jego zaplecze materialne itp. W sposób istotny na działalność placówki może rzutować nawet to, kto jest jej organizatorem. Ponieważ jednak skuteczność pracy musi być w jakiś sposób mierzalna, trzeba dokonać porównania osiągniętych rezultatów z celami założonymi w planie. Wyniki takiej analizy będą na pewno subiektywne. Pewnym wyjściem dla uzyskania niezależnej oceny naszej pracy może być poproszenie zwiedzających o wypełnienie ankiety, w której wyraziliby swoje wrażenia związane z wizytą w Muzeum oraz ocenili jego działalność. W wypadku Muzeum Nikifora

można by poprosić o wyrażenie opinii o nim mieszkańców Krynicy, niezależnie od tego czy złożyli wizytę w muzeum, czy nie, a także przeprowadzić te same badania wśród krynickich kuracjuszy i wśród ludności łemkowskiej, tak miejscowej, jak przyjezdnej (chodzi tutaj o Łemków mieszkających po wysiedleniu w 1947 roku na Ziemiach Zachodnich oraz na Ukrainie, którzy teraz często odwiedzają Krynice), gdyż właśnie te środowiska tworzą ważne, odwiedzające muzeum grupy *stakeholders*, czyli osób zainteresowanych w szczególności sposobem działaniem Muzeum¹⁴.

Niniejszy artykuł jest propozycją określenia strategii działania Muzeum Nikifora w przyszłości. W pierwszych latach swojej działalności Muzeum korzystało z sympatii, jaką niezmiennie cieszy się w społeczeństwie postać i twórczość Mistrza z Krynicy, jak czasem nazywano Nikifora. Obecnie Muzeum staje przed koniecznością zwiększenia swojej aktywności, przyjęcia bardziej ofensywnej strategii działania, poszerzenia swojej oferty, aby utrzymać pozycję atrakcyjnej, nowoczesnej placówki kultury. Muzeum w swojej pracy nie może ograniczać się tylko do prezentowania twórczości Nikifora, gdyż stanie się galerią, jakich wiele, a zadania, które przed nim stoją, są o wiele szersze i mają większy ciężar gatunkowy. Posiadana, najlepsza na świecie, kolekcja dzieł słynnego malarza jest nie tylko częścią naszego dziedzictwa kulturowego, którą ze szczególną troską należy chronić, ale także ogromnym marketingowym kapitałem, otwierającym przed Muzeum różnorakie możliwości jego wykorzystania, z pożytkiem dla realizacji swoich celów statutowych.

¹⁴ K. Barańska, dz. cyt., s. 137.